



VU Research Portal

Value-based Management Control: Ontwerp en implementatie van een controlsysteem

Claes, P.C.M.

published in

Tijdschrift Controlling
2008

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Claes, P. C. M. (2008). Value-based Management Control: Ontwerp en implementatie van een controlsysteem. *Tijdschrift Controlling*, 23(12), 14-18.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Ontwerp en implementatie van een controlsysteem

Het sturen op economische waarde lijkt vooral te leven bij grote, beursgenoteerde ondernemingen die hun aandeelhouderswaarde willen maximaliseren. Uit promotie-onderzoek blijkt echter dat het concept minstens zo goed toepasbaar zal zijn bij andere ondernemingen, zelfs bij kleinere bedrijven. Hoe hebben de onderzochte ondernemingen een value-based management controlsysteem ontworpen en geïmplementeerd?

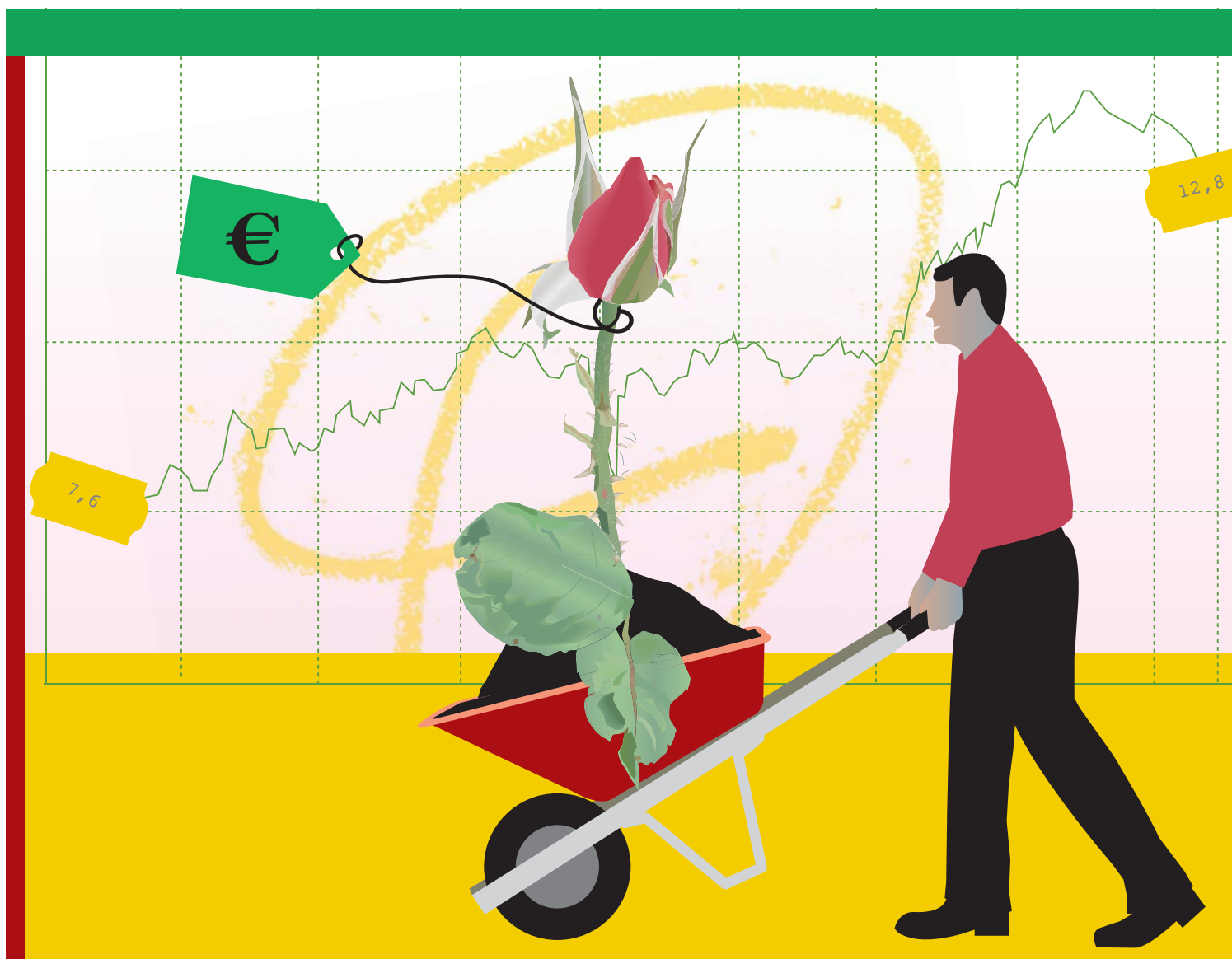
PAUL CLAES

Ondernemingen besluiten over te gaan van het sturen op traditionele accounting winst naar sturen op economische waarde om de volgende redenen: het creëren van kapitaalbesef, stimuleren van ondernemerschap, het creëren van een gemeenschappelijke control-taal en de kritische inzet van kapitaal. Voor het vaststellen van deze waardecreatie geldt dat bij het bepalen van de waardemaatstaf eenvoud boven accuratesse gaat, dat de te gebruiken maatstaf afhankelijk is van het doel, er niet te veel aanpassingen gemaakt moeten worden op resultaat- of balanscijfers om de waardecreatie te berekenen, en dat gebruik wordt gemaakt van verbetering van de uitkomst in plaats van de absolute uitkomst van een waardemaatstaf.

En hoe nu verder?

Het logische vervolg hierop is de vraag hoe dit gestalte krijgt in acties. Met andere woorden: hoe wordt value-based management ingebed in het management control systeem? Management control is immers het proces waarbij managers andere leden van de organisatie beïnvloeden om de strategie te realiseren. Het is derhalve zaak dat de

medewerkers weten hoe zij hun activiteiten moeten uitvoeren en beslissingen moeten nemen om een bijdrage aan waardecreatie te leveren. Management control problemen ontstaan immers door gebrek aan richting (de medewerkers weten niet dat ze op waarde moeten gaan sturen), gebrek aan motivatie (er wordt geen prikkel gegeven om hun activiteiten af te stemmen op waardecreatie) en persoonlijke beperkingen (ze weten niet hoe ze hun activiteiten uit moeten voeren waardoor ze bijdragen aan waardecreatie). Om problemen die hieruit ontstaan op te lossen reiken Merchant en Van der Stede (2007) een drietal methoden aan: resultaatbeheersing (het te behalen resultaat staat centraal, bijvoorbeeld een stijging van Economic Value Added tot 120), procesbeheersing (de activiteiten die tot het gewenste resultaat leiden staan centraal, bijvoorbeeld het verlagen van werkkapitaal door sneller debiteuren te incasseren en voorraden te verlagen) en personeelsbeheersing (de medewerker staat centraal, bijvoorbeeld het geven van training over hoe medewerkers hun activiteiten zodanig moeten uitvoeren dat dit tot waardecreatie zal leiden).



Centraal

De onderzochte bedrijven die een succesvol VBM-systeem hebben, blijken de implementatie centraal aangestuurd te hebben. Deze centrale richtlijnen zorgen voor uniforme definities. Voordeel hiervan is dat het controlprobleem 'gebrek aan richting' hiermee ondervangen wordt. Ondanks dat de divisies of business units decentraal aangestuurd worden, vindt implementatie van VBM gecentraliseerd plaats. Implementatie binnen een divisie/BU wordt overgelaten aan het divisie/BU-management, maar met centrale richtlijnen. Bij Heijmans bleek het gebrek aan uniforme definities en de grote vrijheid die de divisies hadden bij implementatie een reden te zijn dat er te veel aandacht naar berekeningen ging. Elke divisie vond namelijk dat de algemene Heijmans Economic Value Added definitie niet op hun situatie van toepassing was. Hierdoor konden resultaten niet meer met elkaar vergeleken worden.

Value drivers

Daarnaast gaat het erom *hoe* waarde wordt gecreëerd, niet *hoeveel*. De aandacht wordt op de value drivers gericht

in plaats van de berekeningen. De onderlinge relaties (oorzaak-gevolg) kunnen in een *value tree* (waardeboom) weergegeven worden, waarin zowel financiële waardebestuwers als operationele waardebestuwers zichtbaar worden. In feite is dit een ontleding van de waardemaatstaf naar de onderliggende variabelen, tot het laagste niveau. De uitkomst (hoeveel) is dan slechts het resultaat van hoe de onderliggende waardebestuwers zijn aangestuurd. Ook hiermee wordt de richting duidelijk gemaakt ter voorkoming van controlproblemen.

Ondersteuning

Om acceptatie, en daarmee de implementatie, te vergemakkelijken blijken de ondernemingen informatiesystemen, intranet en specifieke VBM-instrumenten in te zetten om de implementatie en beheersing te ondersteunen. Doordat de medewerkers bijvoorbeeld geen handmatige of ingewikkelde berekeningen hoeven te maken door deze te programmeren in Excel-spreadsheets, kan de aandacht op de value drivers worden gericht in plaats van de calculatie. Deze middelen helpen de acceptatie en het nemen van beslissingen met

het oog op waardecreatie te vergroten. Hiermee wordt het motivatieprobleem ondervangen. Immers, als het sturen op waarde makkelijker wordt gemaakt, is de motivatie groter om hiermee aan de slag te gaan.

Pilot

Bij de onderzochte bedrijven heeft er slechts één met pilots gewerkt. Pas bij de ondernemingsbrede implementatie kwamen problemen door de decentrale structuur aan het licht, waardoor een EVA-coördinator werd aangesteld om de implementatie verder in goede banen te leiden. Als centraal aanspreekpunt initieerde hij verschillende communicatiemiddelen en deling van best practices om de motivatie bij medewerkers te verhogen. Zo ontwikkelde hij bijvoorbeeld een drivers game, waarin met behulp van value trees de medewerkers vanuit verschillende disciplines konden ervaren wat de effecten van hun beslissingen op de EVA zijn. Heeft het bijvoorbeeld meer zin om bij sales de betalingstermijn te verlengen of juist de verkoopprijs te verlagen? Hierdoor ging het systeem meer leven en raakten medewerkers meer gemotiveerd om op waarde te gaan sturen. Maar de pilots hadden dit niet getoond.

Training

Om controlproblemen als gevolg van persoonlijke beperkingen te voorkomen, worden vele managers en medewerkers getraind. De focus van de training is hierbij gericht op de positie en verantwoordelijkheden van de medewerkers. Op lagere niveaus worden specifieke trainingen verzorgd die met name op de directe activiteiten van de medewerkers zijn gericht in plaats van VBM zelf, terwijl op hogere niveaus de managers ook uitleg over de berekening krijgen. De training richt zich daardoor sterk op het 'accountability and controllability'-principe: de medewerkers worden verantwoordelijk gehouden voor de activiteiten die zij kunnen beheersen, waar ze invloed op uit kunnen oefenen. Een value tree kan deze verantwoordelijkheden inzichtelijk maken. De debiteurenadministratie kan getraind worden in het foutloos versturen van facturen en incassoprocedures (eventueel credit management), waardoor het debiteurensaldo omlaag kan, ergo het werkkapitaal wordt verlaagd, en dientengevolge een kleiner kapitaalbeslag en hogere economische waarde het gevolg is. Het blijkt geen doel te dienen om deze personen het gehele EVA-concept en berekening uit te leggen, aangezien ze op het eindresultaat te beperkt invloed hebben. Die is immers van veel meer drivers dan alleen facturen en incasso afhankelijk, maar deze zijn wel belangrijk voor hun bijdrage aan waardecreatie.

Externe ondersteuning

Afhankelijk van de grootte van de organisatie kan implementatie een omvangrijk project zijn. Dit houdt in dat er ook een redelijk tijdsbeslag van medewerkers wordt verlangd om hun weg in het sturen op waarde te vinden. Echter, de implementatie moet wel door medewerkers worden gedragen. Persoonlijke beperkingen en gebrek aan motivatie mogen derhalve geen controlproblemen gaan vormen voor succesvolle sturing op economische waarde. Het extra werk dat iets nieuws met zich meebrengt en het volgen van trainingen zal door de medewerkers zelf moeten worden gedaan; uiteindelijk zijn zij ook degenen die

Hoe wordt VBM geïmplementeerd?

- Centrale aansturing bij implementatie: centrale richtlijnen en een centraal aanspreekpunt verschaffen duidelijkheid over verwachtingen
- Aandacht gaat uit naar value drivers: welke activiteiten dragen bij aan waardecreatie
- Ondersteuning door IT of specifieke VBM-instrumenten: voorkomt afleiding van aandacht naar berekeningen en helpt bij de acceptatie van VBM
- Implementatie in één keer in de gehele organisatie: toont het vertrouwen dat het management in dit instrument heeft
- Training van medewerkers op specifieke verantwoordelijkheden: gaat erom dat medewerkers weten hoe hun activiteiten bijdragen aan waardecreatie
- Consultants zijn dienbaar bij implementatie: implementatie blijft een zaak van de organisatie zelf, maar consultants kunnen met name op het gebied van training een bijdrage leveren

hiermee moeten werken. Consultants of interim-personeel kunnen de implementatie daardoor ondersteunen, met name op het gebied van training of met het tijdelijk vervangen/bijstaan van het eigen personeel. Tijdens de verbouwing is de winkel immers nog steeds geopend! Ook bij de implementatie zelf kan een adviseur de organisatie bijstaan, al zal de verantwoordelijkheid uiteraard bij de organisatie zelf blijven liggen. Bij ABN AMRO bijvoorbeeld werden speciale projectgroepen gevormd bestaande uit eigen medewerkers en externe consultants. Bij Sigma (geanonimiseerd) werden consultants ingehuurd om specifieke trainingen te geven.

Hieruit blijkt derhalve dat bij implementatie van value-based controlsystemen meer aandacht wordt gericht op activiteiten (procesbeheersing) en personeel (personeelsbeheersing) dan het uiteindelijke resultaat (resultaatbeheersing) om eventuele controlproblemen op te lossen.

Hoe krijgt dit vorm in het controlsysteem?

Door bij implementatie rekening te houden met de controlproblemen (gebrek aan richting, gebrek aan motivatie en persoonlijke beperkingen) zal een controlsysteem worden opgezet waarmee het gedrag van medewerkers zodanig wordt gestuurd, dat de activiteiten waarvoor zij verantwoordelijk zijn zullen leiden tot waardecreatie. Wat zijn gemeenschappelijke kenmerken die bij de onderzochte ondernemingen naar voren komen waarop hun value-based management control systeem is ontworpen?

De ondernemingen blijken met het sturen op waarde de voorkeur te hebben gegeven aan een platte, decentrale structuur. De verantwoordelijkheden worden daardoor op die plekken gelegd, waar deze ook gedragen kunnen worden. Om ook sneller op veranderingen in te kunnen spelen, verkiezen de bedrijven kortere lijnen.

In lijn met de decentrale structuur, worden doelstellingen lager in de organisatie vastgesteld op basis van waardecreatie. Het betreft hier dan vaak financiële doelstellingen die

de divisies of business units in samenspraak met het hoofdkantoor vaststellen (waardoor op dit punt strakke resultaat-beheersing plaatsvindt). Hoe deze doelstelling wordt gerealiseerd is vervolgens aan het divisie of BU-management.

Om vervolgens het decentrale management ook daadwerkelijk af te kunnen rekenen op de doelstellingen, worden ook beslissingsrechten op decentraal niveau gelegd. Dit is immers ook één van de dogma's in prestatie management, namelijk dat je medewerkers alleen verantwoordelijk kunt houden voor zaken die zij kunnen beïnvloeden.

Het controlsysteem blijkt vervolgens zo ingericht te worden, dat communicatie tussen hoofdkantoor en decentrale eenheden in het kader van 'accountability en controllability' vanuit twee richtingen komt, in plaats dat slechts directieve richtlijnen door het hoofdkantoor worden gecommuniceerd. Het neerleggen van verantwoordelijkheden lager in de organisatie komt verder tot uiting in strategie-ontwikkeling. Deze is op de eerste plaats gebaseerd op waardecreatie en betreft lagere hiërarchische niveaus. De decentrale eenheden hebben derhalve hun eigen vrijheid om de strategie uit te zetten, om de afgesproken doelstellingen ten aanzien van waardecreatie te behalen. Overigens moet de strategie wel in het bestaande business model blijven. Zo gaat het decentrale karakter niet zo ver al zou een strategische business unit van ABN AMRO een bouwmaatschappij kunnen kopen omdat daar nog geld mee kan worden verdiend of kan een divisie van Heijmans een apotheek opzetten om cash te genereren (als in deze turbulente tijden rond de kredietcrisis al ergens geld mee kan worden verdiend). Maar binnen het bestaande business model hebben de decentrale eenheden hun eigen vrijheid en verantwoordelijkheid in het ontwikkelen van hun strategie.

'VBM is een stuurinstrument voor de lange termijn'

Een volgend controlkenmerk dat uit het onderzoek volgt is dat doelstellingen door het topmanagement worden vastgesteld op basis van een uniforme waardemaatstaf. Dit betreft dan ook vaak een financiële doelstelling in termen van de gekozen waardemaatstaf (bijvoorbeeld EVA-verbetering). De vertaling hiervan vindt vervolgens naar lagere niveaus plaats op basis van operationele waardebestuwers. De uniforme maatstaf faciliteert de onderlinge vergelijkbaarheid van de verschillende decentrale eenheden en creëert de uniforme controltaal dat als reden werd genoemd om VBM te implementeren (zie deel 1, *Tijdschrift Controlling* 11). Zoals eerder aangeduid, gaat het vervolgens om de vertaling van de waardemaatstaf waarover de divisie of business unit zijn eigen vrijheid heeft. Het is dan ook aan de eenheden zelf om te bepalen wat voor instrumenten ze daarvoor in kunnen zetten. Uiteraard kan hier wel een faciliterende rol van het hoofdkantoor spelen, bijvoorbeeld door het aanbieden van een centraal aanspreekpunt voor het delen van best practices, zoals bij Akzo Nobel is gebeurd. Vandaar ook vaak de centrale aanpak van implementatie.

Waar nog wel een belangrijke rol voor het hoofdkantoor is blijven liggen bij de onderzochte bedrijven is de toewijzing van middelen en daarmee beslissingen in de 'corporate portfolio' van klanten, activiteiten en producten. Middelen worden toegewezen aan de meest-waardecreërende activiteiten op basis van strategische plannen en budgetten, waardoor de decentrale eenheden zelf verantwoordelijk worden gemaakt om deze zodanig op te stellen en waardecreatie na te streven, dat ze van hogerhand de gewenste middelen toegewezen krijgen. Hier ligt een groot verschilpunt met het 'pre-VBM-tijdperk', waar budgetten leidend waren in toewijzing van middelen. Helaas bleken deze budgetten dan vaak de koppeling met strategie te ontbeuren, waardoor middelentoewijzing niet altijd even effectief plaatsvond. Hier ligt dan ook een erg sterk punt van VBM: er wordt kritischer naar de middelen gekeken, zowel van materiële als niet-materiële aard (zoals bijvoorbeeld personeel of IT-infrastructuur).

Desondanks blijft budgettering een belangrijk instrument, maar budgetten worden nu opgesteld in onderlinge dialoog en gebaseerd op waardecreatie. Daarnaast worden deze niet slechts als controlinstrument gebruikt, maar ook als stuurinstrument in het controlsysteem. Dit door middel van rolling forecasts waarin budgetten voor de komende kwartalen of maanden aangepast worden aan de omstandigheden. Het is daarmee geen statisch instrument, maar wordt dynamisch ingezet om medewerkers continu te wijzen naar de toekomst, waarmee ze in plaats van reac-

Welke kenmerken heeft het controlsysteem na implementatie?

- De ondernemingen behouden of realiseren een platte, decentrale structuur
- Doelstellingen worden lager in de organisatie gesteld op basis van waardecreatie
- Beslissingsrechten liggen op decentraal niveau
- Communicatie vindt plaats door middel van dialogen in plaats van top-down
- Strategie-ontwikkeling is gebaseerd op waardecreatie en betreft lagere hiërarchische niveaus
- Doelstellingen worden door topmanagement vastgesteld, maar op basis van een uniforme waardemaatstaf en door middel van operationele waardebestuwers naar lagere organisatie-eenheden doorvertaald
- Middelen worden toegewezen aan de meest-waardecreërende activiteiten op basis van strategische plannen en budgetten
- Budgettering blijft een belangrijk instrument, maar deze worden nu opgesteld in onderlinge dialoog en gebaseerd op waardecreatie
- In prestatie management worden financiële maatstaven aangevuld met (niet-financiële) waardebestuwers
- Management rapportages omvatten balans en resultatenrekening waarbij deze in lijn met de strategie worden opgesteld en besproken
- Prestatie-gerelateerde beloning is gebaseerd op waardemaatstaven, zowel betreffende de uitkomst (een verbetering in de waardemaatstaf) als de waardebestuwers

Drieluik

Dit artikel is het tweede deel uit het drieluik dat is gebaseerd op het proefschrift van Paul Claes dat hij onlangs aan de Vrije Universiteit Amsterdam heeft verdedigd. Deel 1 is in de november-editie van *Tijdschrift Controlling* verschenen. Daarin beschrijft Claes waarom op waarde wordt gestuurd en hoe waardecreatie wordt uitgedrukt. Het volgende (en laatste) deel zal ingaan op de effecten die ondernemingen hebben ervaren bij het sturen op waarde.

Voor een uitgebreid literatuuronderzoek en beschrijving van case-studies kunt u het proefschrift opvragen bij de auteur (tegen kostprijs à 10 euro).

tief proactief gaan reageren op ontwikkelingen. Dit is ook een aspect waar het belang van personeelsbeheersing een belangrijke rol speelt.

Dit betekent verder dat in het prestatie-managementsysteem de financiële maatstaven worden aangevuld met (niet-financiële) waardebestuwers. Ook hier blijkt de toegewezen aandacht voor procesbeheersing, aangezien deze niet-financiële waardebestuwers (niet-financiële prestatie-indicatoren) de activiteiten zijn die daadwerkelijk beheerst dienen te worden en zodanig uitgevoerd moeten worden dat ze tot waardecreatie leiden. Deze volgen uit de value tree, waarmee direct het oorzaak-gevolgverband wordt geïllustreerd.

Een reden om VBM te implementeren was ook het creëren van kapitaalbesef. Dit blijkt bij de onderzochte ondernemingen terug te komen in het controlsysteem. Management rapportages omvatten balans en resultatenrekening waarbij deze in lijn met de strategie worden opgesteld en besproken. Met name de toevoeging van balans duidt erop dat kapitaal in beeld komt. Immers, de vermogenskosten die VBM-maatstaven zo uniek maken ten opzichte van traditionele accountingmaatstaven worden over het ingezet kapitaal geheven. Dit komt zowel terug in vaste activa als in werkkapitaal.

Tot slot zijn de controlsystemen vaak aangepast op het gebied van beloning, doordat prestatie-gerelateerde beloning is gebaseerd op waardemaatstaven, zowel betreffende de uitkomst (een verbetering in de waardemaatstaf) als de waardebestuwers, op basis van het 'accountability en controllability'-principe. Dit blijkt echter een erg belangrijk aspect te zijn. Zo stellen sommige van de bedrijven dat VBM niet die aandacht zou hebben gekregen die het nu heeft, als er geen relatie met beloning was gelegd. Waar als organisatie wordt nagestreefd dat er waarde moet worden gecreëerd, moet deze waardecreatie ook beloond worden. Blijft een bedrijf echter doelstellingen hanteren in termen van winst en omzet en deze maatstaven ook belonen, blijkt VBM geen voet aan grond te krijgen.

Lange termijn

Het implementeren van value-based management en het ontwerpen en inrichten van het management control systeem op basis van waardecreatie blijkt uit het voorgaande het beste gestalte te krijgen door een centrale aansturing

van de implementatie. Hierdoor worden gelijke definities gehanteerd door iedereen, en is er een centraal punt waar medewerkers met vragen of best practices terecht kunnen. Bovendien biedt dit draagvlak voor het invoeren van noodzakelijke wijzigingen in het controlsysteem om controlproblemen te voorkomen, bijvoorbeeld ten aanzien van beloning. Waar veel bedrijven nog worden aangestuurd op basis van financiële resultaten, blijkt echter dat controlsystemen op basis van economische waarde juist meer gebruik maken van procesbeheersing en personele beheersing. Dit benadrukt de filosofie van VBM dat het hierbij niet draait om *hoeveel* waarde is gecreëerd, maar *hoe* waarde wordt gecreëerd. VBM is daarmee een stuurinstrument dat – mits het controlsysteem daarop is aangepast – op de lange termijn is gericht en toekomstige prestaties beter kan beheersen. Waar dit toe kan leiden zal ik in mijn volgende (en laatste) bijdrage bespreken, waarin de effecten van het sturen op economische waarde centraal staan.

Referenties

- Merchant, K. en W. Van der Stede (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Essex, England: Pearson Education Limited, 2nd edition.
- Claes, P. (2008). *Value-based Management Control Systems: An Analysis of Design and Use*. Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam.

—C

*
*
*
*



NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT